

Fallstudie – das fiktive Projekt

Fallstudie: Genossenschaftsbank Good Bank laufen die Kunden (Consumer) davon, und zwar alle zur Universalbank Bad Bank – Warum nur?

CEO Alfred Unwissend ist ratlos – gerade hat er den aktuellen Quartalsbericht erhalten, im Privatkundengeschäft minus 30% – Warum nur?

Alfred Unwissend ruft seinen Business Change Manager Fredi Schlau zur Hilfe – nun beichtet Fredi Schlau – er sei selbst bereits Kunde von Universalbank Bad Bank.

CEO Unwissend ist fassungslos und möchte Fredi Schlau am liebsten fristlos feuern – doch HALT! Fredi Schlau ist normalerweise sehr loyal und bringt Änderungen per Bottom up Methode nachdem sie per Top Down Approach initiiert wurden gut unter's Volk.

Folglich fragt CEO Unwissend, warum Fredi Schlau nun auch einen Consumer Account bei Bad Bank besitzt.

Fredi Schlau überlegt kurz, wie sage ich es dem Kinde nur? Ja, Universalbank Bad Bank bietet dem Consumer Kunden mit einem Schlag Corporate Banking, Einstellung / Erhöhung des Dispos per Knopfdruck – einfach man geht rein und wird rundum versorgt, ob man die Produkte benötigt oder nicht – völlig egal – und der Clou – da alles online und Secure (Security Token – One Time Password und nicht via Tan Verfahren wie bei Good Bank, wenn es überhaupt funktioniert und einem nicht die Füße dabei einschlafen) vom Kunden selbst abgewickelt wird – die Produkte sind gratis – einfach so! Natürlich zahlt Fredi Schlau pro Wertpapierorder oder wenn er mehr als 20 Transaktionen vom Giro im Monat tätigt, aber z.B. eine einfache Debitkarte, welche man wie eine Kreditkarte einsetzen kann und dank flexibler online Limitierung auch im Netz sicher ist – die gibt's als Goody dazu – und Geld abheben damit – bei anderen Banken auch bei Good Bank – überall kostenfrei – nicht wie bei einer herkömmlichen Kreditkarte 2,5% oder wie bei den meisten EC Karten Fremdbankeneinsatzspesen – nein Bad Bank verschenkt Ihre Leistungen.

CEO Unwissend – wie können die denn Ihre Leistung verschenken? Also wir haben nichts zu verschenken, dafür beraten wir den Kunden ordentlich! Fredi Schlau erwidert – aber es gibt doch viele wie mich, die brauchen die Beratung gar nicht, und wollen dafür auch nicht bezahlen.

Fredi Schlau grinst und meint zu CEO Unwissend – Universalbank Bad Bank verschenkt die Leistungen mitnichten. In diesem glänzenden, super schnellen schicken Online Portal kann Consumer Kunde, welcher mit Corporate Banking/Wealth Management meist nicht vertraut ist, nicht nur die tollen neuen asiatischen Aktien ordern auf die Fredi Schlau so rattscharf war, nein da gibt's gut platziert und beworben viele Fonds mit fragwürdigen Inhalt – die

haben dann so nette Namen wie Omas Rentenfond in Kooperation mit Vertrauensversicherung Budapest.

CEO Unwissend schüttelt den Kopf – und meint nun Corporate Banking/Wealth Management haben wir nicht im Angebot, wir sind eine Genossenschaftsbank dem Gemeinwohl verpflichtet. Aber Rentenfonds haben wir doch auch via Versicherungsgesellschaft Super Sicher im Angebot – fällt jemand auch Oma Rentenfond der Universalbank Bad Bank zusammen mit Versicherungsgesellschaft Budapest wirklich herein?

Fredi Schlaue lacht – und meint – nun wir suchen uns einen Kooperationspartner fürs Börsengeschäft und bauen die Kooperation mit Versicherungsgesellschaft Super Sicher aus und bauen uns selbst ein super schickes tolles Internetportal – kostet am Anfang zwar ordentlich Geld, aber die 2 Partner sollen sich beteiligen und wir integrieren Ihre IT Systeme in unsere und ab Morgen sind wir Besser als Universalbank Bad Bank – bei uns kann man ab Morgen auch in die Filiale kommen und bekommt auf einen Knopfdruck ALLES – online sowieso.

Und wir optimieren gleichzeitig unsere Geschäftsprozesse, denn gut mehr als die Hälfte unserer Kunden wird sich dann alles von zu Hause aus am PC selbst machen – wir sparen leicht 1/3 der Filialen und 30% der Mitarbeiter – toll oder?

CEO Unwissend findet dies einleuchtend – und startet sofort das PROGRAMME New good all inclusive bank.

Fredi Schlaue, wäre nicht schlau, wenn er nicht gerade eine super Idee hätte, CEO Unwissend ist nur zwar der Programme Executive, aber dieser benötigt dringend einen Programme Manager – da sich Fredi Schlaue labernd an die Mitarbeiter macht um diese von der Idee von New good all inclusive Bank zu überzeugen.

Zufällig kennt sein Kumpel Hansi Hinterhältig den ehemaligen Programme Manager von Universalbank Bad Bank welcher das Programme New Portal new Customer geleitet hatte und somit historical files, historische Daten, Lessons learned und auch all den Datenschutzrechtlichen Kram bereits durch gehechelt hatte.

Also wird Ursel Hochnäsiger via Hansi Hinterhältig von CEO Unwissend als Programme Manager und damit für das Tagesgeschäft zu CEO's Stellvertreter auf Erden ernannt.

Programme Manager Ursel Hochnäsiger hat von CEO Unwissend und dem gesamt Board das Mandat zur Initiierung des Programmes New good all inclusive bank.

Nachdem das Ziel, also das Objective bereits klar ist, kann sich Ursel Hochnäsiger gleich an die Arbeit machen.

Nachdem Versicherungsgesellschaft Super Sicher leider nicht im selben Land liegt – initiiert er ein Projekt zur Compliance insbesondere Cross Border Topics und holt seinen Kumpel Ernst Datenschutz mit ins Boot. Ernst Datenschutz kennt sich zwar in diesem Bereichen aus, nicht aber in anderen Bereichen der Compliance, also macht er sich nachdem er von CEO

Unwissend auch ein Mandate erhalten hat, an die Stakeholder Identifizierung intern wie extern, und an die Bildung eines Projektteams.

Nachdem die Prepration Phase des Programmes nun in vollen Gange ist muss sich Ursel Hochnäsig schleunigst um die Genehmigung des Budgets kümmern. Aus seinen Lessons Learned wüsste er zwar das es besser wäre sich erst die erste Tranche genehmigen zu lassen, denn er hat noch so viele Unbekannte in seinem Programme – aber in gnadenloser Selbstüberschätzung redet er mit Silberzungen auf CEO Unwissend und das Board ein und erhält 30 Mio EUR frei zur Verfügung gestelltes Budget, welches auch von der Bankenaufsicht genehmigt wird, da er alles Papiere super sauber vorlegen kann (das er sie von Universalbank Bad Bank und damit von seinem Ehemaligen Kollegen Fritz Sauber-Effektiv abgeschrieben hat – who cares?).

Das Ernst Datenschutz mittlerweile ernste Probleme hat die Genehmigung zu bekommen auf Kundendaten im Staate Sonnenschein zu greifen, Programmmanager Hochnäsig ignoriert dies geflissentlich, und macht sich an die Initiierung diverser IT Projekte – denn in erster Linie soll Consumer all inklusive Kunde in Zukunft alles schön von zu Hause aus machen und niemanden mehr auf den Wecker fallen.

Diverse IT Spezialisten zwecks Einsetzung als Projektmanager sind auch rasch gefunden, aber natürlich machen sich diese keinerlei Mühe die User, also zu mindestens einen Vertreter der Filialen mit ein zu binden – User? die wissen doch eh nie um was es geht – die Nerven nur den Service Desk weil sie zu dusselig sind doppelt auf den roten Button zu klicken puuuuhhhh.

CEO und Executive Sponsor Unwissend reichen schöne Powerpoint einmal die Woche in denen alle Ampeln auf Grün stehen – Programmmanager Hochnäsig färbt die gelben die er tlw von seinen Projektmanagern und Projekt Team Managern erhält immer ganz fix um – wird schon – hat doch bei Universalbank Bad Bank auch geklappt.

Mittlerweile laufen die Projekte New Infrastructure Service und Portal Entwicklung Offshore parallel.

Leider hat Programmmanager Hochnäsig vergessen, Projektmanager Willie Offshore von der Existenz von Projektmanagerin Bonnie Techhie zu erzählen. Bonnie Tecchie wiederum will sparen, und möchte die System Requirements von Willie Offshore gar nicht hören – sie sagt sich – noch mehr Blech ist nur schlecht für die Intelligenz der Programmierer.

Nachdem Business Change Manager Fredi Schlau aber mit allen labert erfährt Projektmanager Willie Offshore, was Projektmanagerin Bonnie Techhie plant, und ist der tiefsten Überzeugung es mir einer Irren zu tun zu haben, aber vielleicht weil Bonnie Tecchie auf einer grünen Insel aufgewachsen ist? Nein, das kann Willie Offshore gar nicht wissen und Bonnie Tecchie verweigert die direkte Kommunikation.

Dazu kommt, dass zwischen Willie Offshore, welcher sowohl die Portal- als auch die Anbindung der Drittsysteme ans Bankensystem leitet immer noch nicht auf die Idee kam die

User zu fragen, ob sie einen Pullover oder eine Pudelmütze wünschen – CEO Unwissend ist sich dieser Notwendigkeit – obwohl er es strategisch tragen sollte und nach außen hin Commitment zeigen auch keinesfalls bewusst – reicht doch das die Direktive steht!

Das die Filialmitarbeiter bereits den Betriebsrat angefragt hatten, da sich CEO Unwissend und das Board zwar die Einsparung von 1/3 der Filialen und 30% der Mitarbeiter ins Programme und damit in den Business Case geschrieben haben, nicht aber den Betriebsrat informiert hatten – who cares?

Immerhin hat er seinen IT Outsourcing Dienstleister Rechenzentrum Super Schnell informiert und ist bereits dabei entsprechende SLA's neue zu definieren.

IT Outsourcing Dienstleister Rechenzentrum Super Schnell hat auch bereits seinen aktuellen SAS 70 Report präsentiert, welcher Ihm absolute Compliance und Governance bestätigt und Projektmanager Willie Offshore hat bereits einem Vertrag Software in Escrow zugestimmt.

CEO Unwissend ist von seinem Programme Manager Ursel Hochnäsiger begeistert, so rasch so viel weiter gebracht.

Irgendwie dumm, dass mit dem Personal, den Filialmitarbeitern, außer Business Change Manager Fredi Schlaun niemand spricht, und da er so schlau ist, verspricht er Ihnen mit Engelszunge ein tolles Programm, wo sie nur mehr mit den Augen klimpern müssen – sofern sie noch Inhouse zwinkern dürfen. Außerdem werden Sie von viel weniger nervenden Consumer Kunden in Zukunft belästigt werden, vielleicht mal eine alte Oma, aber der Rest wird alles mit dem neuen Super Sicher Portal erledigen.

Projektmanager Willie Offshore lässt seine Mannschaft in etwa dasselbe entwickeln, was in den Lastenheften von Ursel Hochnäsiger's Altprojekten bei Universalbank Bad Bank drinnen stand, dass es sich bei seinem Auftraggeber um eine Genossenschaftsbank Namens Good Bank handelt – ach Bank ist Bank, und Kunde ist Kunde – und ein Lastenheft eines IT'lers ist viel besser als der Unsinn den die dummen Benutzer immer so schwätzen, außerdem bezahlt CEO Unwissend fürstlich genau für das was in diesem Lastenheft steht und nicht für Enduser Geschwätz.

Und das Infrastrukturprojektleiterin Bonnie Tecchie immer noch meint Blech, also vernünftige Infrastruktur sei etwas für Schwächlinge – who cares? Er wird doch für die Ablieferung der Software und das Durchlaufen aller benötigten SIT und UAT Tests gemäß Compliance bezahlt – ob es dann am Produktivsystem laeuft – ach das ist nicht mehr Willie Offshores Problem – Klappe halten und keine Probleme verursachen – sein SDLC ist bis zur Übergabe an die Produktion bzw Code in Escrow – sauber!

Bonnie Tecchie meint immer noch umso mehr sie an dem vorgegebenen Budget sparen kann umso höher wird Ihr Bonus und die eventl Karrierechancen sein. CEO Unwissend ist so unwissend, dass es ihm nicht auffällt das hier jemand seine Good Bank kaputt spart und CIO Harry Value ist zufrieden wenn Ihn CISO Freddie Sicher in Frieden lässt, was er auch tut denn

die Prozesse stimmen alle – da gibt es für CISO Sicher bei Projektmanager Ernst Datenschutz viel mehr zu monieren, denn die Cross Border Issues bzgl dem Versicherungskooperationspartner im Staat Sonnenschein und der gegenseitige Datenzugriff ist immer noch nicht geklärt – dass man dies mal CEO Unwissend sagen sollte? ach nee

Die rote Ampel der ppt Statusberichte von Ernst Datenschutz malt Programme-Manager Ursel Hochnäsig nun auf gelb um – alle grün das muss nicht sein, aber rot das darf nicht sein.

Da CISO Sicher nicht an den CEO, wie es eigentlich sein sollte rapportiert, sondern an CTO Technik – Mann, alles kann man einfach nicht richtig machen – außerdem, warum den CEO Unwissend mit so ein klein wenig Sicherheitskram belasten?

Projektmanager Willie Offshore hat bereits White-Box Testing, Blackbox Testing (beim UAT haben die User zwar gemault, weil die Usability für die wichtigsten Funktionen irgendwo im Nirwana versteckt ist – aber sie ist vorhanden und funktioniert wie im Lastenheft beschrieben- so what?), Functional und Regression Testing hinter sich gebracht und ist mächtig stolz auf seinen blitzsauberen Softwareentwicklungsprozess – CEO Unwissend auch – denn noch weiß er nicht das der Cut-Over auf die Produktionssysteme niemals funktionieren wird.

Programme Manager Ursel Hochnäsig ist die Problematik bewusst, jedoch reicht das Budget für neue Systeme zu den Neuen Systemen von Bonnie Tecchie nicht mehr aus – und da seine gnadenlose Selbstüberschätzung keine misslungenen Programme und Projekte zulässt, hat er für Morgen bereits einen Flug auf die Insel Aussteigerparadies, gebucht. Dort wird er überwintern bis sich am Kontinent niemand mehr an Genossenschaftsbank Good Bank erinnern kann.

Business Change Manager Fredi Schlau hatte bereits vor Wochen bemerkt, dass Universalbank Bad Bank das Privatkundengeschäft veräußert hat, – zu wenig ROI (Return on Investment) Omas Rentenfond in Kooperation mit Vertrauensversicherung Budapest wurde wohl doch zu wenig nachgefragt.

Projektmanagerin Bonnie Techhie hat alle Papiere, Change Request für den Go-Life und Changeover, als auch alle Änderungen in der CMDDB beisammen, auch die nötigen Lizenzen sind in Place, der Softwarecode in Escrow – CEO Unwissend strahlt – sämtliche Governance und Compliance Frameworks in Place, auch mit IT Outsourcing Dienstleister Rechenzentrum Super Schnell sind die SLA's pico bello definiert, die Bankenaufsicht hat den Audit abgewunken – alles in bester Ordnung (denn den Datenzugriff in Staat Sonnenschein – nun der betrifft Staat Sonnenschein)

Rechenzentrum Super Schnell ist bekannt für seine effizienten und effektive Implantation des ITIL Frameworks, die Mitarbeiter im Incident, Problem- Change und Release Management als auch zu allererst im Service Desk sind allererster Sahne – da kann doch nichts schief gehen – Morgen läuft die New good all inclusive Bank.

Denkt CEO Unwissend, das denkt er – denn Papier ist geduldig und Frameworks / Tools sind Enabler – ersetzen keinen gesunden Menschenverstand.

Business Change Manager Fredi Schlau hat per Agentur eine große Kampagne lanciert, dass Morgen New good all inclusive Bank samt Super Schnell Portal Life geht und es haben sich auch bereits 50% Neukunden ausgehend vom Altkundebestand angemeldet.

Dumm nur das Bonnie Tecchie grad mal mit 60% des Altkundebestandes auf der neuen Infrastruktur kalkuliert hat.

Es kommt wie es kommen muss – erstens ist das Image und die Reputation der Good Bank am Tag 21 nach Go-Life nachdem immer noch nichts funktioniert – nicht einmal die Filialen, da die Mitarbeiter weder eingeschult wurden, noch die Funktionen dort vorfinden, wo sie sein sollten, außerdem hat Staat Sonnenschein bei der Regierung von Good Bank interveniert und die Bankenaufsicht droht mit Schließung.

Aber sogar der Business Continuity Test – besser gesagt das Disaster Recovery hat funktioniert – high available sind Bonnie Tecchies Systeme auch die SLA's wären theoretisch einhaltbar gewesen, wenn

Mittlerweile hat Universalbank Bad Bank eingesehen, dass man das Privatkundengeschäft benötigt, um die Kunden im Wealth Management an sich zu binden und kauft Good Bank

Die neue Bank heißt White Bank

CEO Unwissend und seine Mannschaft sitzt mittlerweile auch auf Insel Aussteigerparadies und weint – bitterliche Tränen – wir haben doch alle Prozesse und Frameworks, Compliance und Governance eingehalten – WARUM?

ein Schelm der sich böses dabei denkt – alle Ähnlichkeiten mit lebenden & toten Personen, als auch Unternehmen sind rein zufällig und keinesfalls gewollt.

Ihre Jutta Staudach,
CISA, CISM

<http://elearnings.jutta-staudach.de/>

Tools und Frameworks kann man lernen, Verstand schenkt der Herr

5 Hardcore Show Stopper

1. Fehlender bzw nicht zu Ende gedachter Business Case / unsaubere Project Initiation Documentation (CEO Unwissend reagiert in Panik und zieht alles unsauber auf)
2. Senior Management ist sich nicht / zu wenig darüber im Klaren, dass Senior Management Commitment mehr bedeutet denn Programme/Projekt Sponsor zu sein – Ein Sponsor ist etwas für den Sport – gibt Geld und wartet auf gute Ergebnisse – ein Executive muss führen und Interesse sichtbar bekunden. (dann hätte CEO Unwissend auch mit bekommen das Programme Manager Hinterhältig die Statusberichte schön färbt).
3. Mangelnde Kommunikation (darum sollte sich der Programme bzw Projektmanager kümmern, aber auch die Projekt Team Manager / Teilprojektleiter) – hier eingebaut tolle Beispiele – Bonnie Tecchie die sich weigert mit dem Outsourcer zu sprechen, Business Change Manager Fredi Schläpfer der „vergisst“ den Betriebsrat mit ins Boot zu holen etc.
4. Gerade bei IT Projekten – nicht alles was technisch möglich ist, ist auch rechtlich erlaubt – hier im Beispiel Zugriff auf Daten im Staate Sonnenschein (in der Realität z.B. Schweizer Bankengesetz welches den Zugriff auf Bankensystem von außerhalb der Schweiz verbietet, es sei denn die Bank bemüht sich um eine Sondergenehmigung aus Bern).
5. Falsch eingeschätzte Kundenzahlen – mangelhafter Research im Vorfeld – Fehler in der Initiierungsphase und damit auch falscher Business Case

Hier Beispiel – Bonnie Tecchie rechnet mit 50% der Kundenbestandes in Wirklichkeit melden sich aber 200% an.

Beispiel aus dem realen Leben - http://de.wikipedia.org/wiki/London_Eye

Obwohl das Projekt an sich ein großer Erfolg war, war es finanziell gesehen ein einziges Desaster da das Besuchervolumen unrealistisch hoch geschätzt wurde und der Staat mehrmals Unsummen zuschießen musste.

(die berühmte Triangel – Zeit-Qualität-Budget – oder ***don't cut costs, cut objectives***).